

INTERVIEW



Prof. Dr. Theresia Theurl

KOOPERATIONEN REDUZIEREN DAS WIRTSCHAFTLICHE RISIKO

BEI RATING-AGENTUREN UND BANKEN WERDEN MITGLIEDER VON KOOPERATIONEN BESSER BEWERTET ALS DER EINZELNE ITK-HÄNDLER, SO EINE STUDIE, DIE UNTER PROF. DR. THERESIA THEURL, ÖKONOMIN AN DER UNI MÜNSTER, ERSTELLT WURDE. DIGITAL LIVING REDAKTEUR DR. JOACHIM GARTZ SPRACH MIT PROF. THEURL ÜBER NUTZEN UND NOTWENDIGKEIT VON VERBUNDGRUPPEN.

dl: Frau Professor Theurl, sie haben eine Studie über »Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko« verfasst. Was war der Anlass dafür?

Theurl: Zwei Gründe: Wir unterstellen immer, dass Kooperationen das wirtschaftliche Risiko der Mitglieder reduzieren würden. Das können wir zwar theoretisch begründen, aber es wurde bisher noch nie empirisch untersucht. Zum zweiten ist der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen an mich herangetreten. Der ZGV geht davon aus, dass das Unternehmensrating für die Verbundgruppenmitglieder immer wichtiger wird, ebenso die Finanzierungsbedingungen. Der ZGV hat mit dieser Vermutung recht und es ist nicht überraschend, dass ein großes Interesse daran besteht, ob Verbundgruppenmitglieder ein geringeres Insolvenzrisiko hätten. Inzwischen hat das IfG Münster nicht nur die genannte Studie angefertigt, sondern kürzlich wurde auch eine Dissertation mit dieser Thematik fertiggestellt.

Ihre Studie umreißt aber alle Branchen, also vom Textilwaren-Verbund bis zur IT-Kooperation.

Richtig, die Studie umfasst alle Branchen, vom produzierenden Gewerbe über Dienstleistungen und Handwerk bis Einzel- und Großhandel. Es ist alles abgedeckt und die Aussagen sind repräsentativ für die Gesamtheit der Verbundgruppen.

Aber es gibt doch signifikante Unterschiede zwischen den Branchen?

Ja, es gibt Unterschiede zwischen einzelnen Branchen. Deshalb wird eine systematische Analyse von Branchen auch Inhalt von Folgeuntersuchungen sein. Insgesamt kam es uns im ersten Schritt darauf an, den Gesamtzusammenhang herauszuarbeiten. Und der ist so signifikant, dass er für alle Branchen gilt. Nun liegt ein Fundament vor, auf dem weiter gearbeitet werden kann.

Was haben Verbundgruppenmitglieder für Vorteile, welche Risiken sind bei ihnen niedriger als bei nicht kooperierten Händlern?

Man muss die Risiken auf den unterschiedlichen Ebenen sehen. Ein Vorteil für Kooperationsmitglieder ist, dass sie es einfacher auf der Beschaffungsebene haben, dass sie gebündelt einkaufen können. Außerdem erhalten sie bessere Konditionen bei den Lieferanten und können bei Verhandlungen die Marktmacht der Gruppe nutzen. Auf der Absatzseite haben sie die Chance, sich mit anderen Mitgliedern zusammenzuschließen, vielleicht Dienstleistungen anzubieten, über die sie selbst nicht verfügen. Damit können die Kunden länger gehalten und gebunden werden. Dies wiederum reduziert das Absatz- und Marktrisiko. Für ganz wichtig halte ich einen weiteren Aspekt: Wenn man sich zur Kooperation entscheidet, dann muss man sich im Vorfeld über das eigene Unternehmen im Klaren sein, muss bestimmte betriebswirtschaftliche Informationen liefern, muss seine Schnittstellen kennen. Das heißt, man hat eine Art Business-Plan im Hintergrund und alle nötigen Daten parat – auch für nötige Bankgespräche. Man lernt im vorangegangenen Analyseprozess seine Stärken, aber auch seine Schwächen sehr genau kennen.

Nicht kooperierte Händler, vor allem aus den Branchen CE, UE, TK und speziell IT, halten den Verbundgruppen entgegen, dass sie viele dieser Dienstleistungen bis hin zu Finanzservices mittlerweile auch von ihren Großhändlern erhalten. Außerdem würden ihnen die Distributoren häufig ebenso günstige Preise anbieten wie die Kooperationen. Spricht das nicht gegen Verbundgruppen?

Da würde ich erst einmal eine klare Kalkulation vorschlagen und zwar für den konkreten Einzelfall. Der Händler muss eruieren, ob es eine Verbundgruppe gibt, die ihm bessere Konditionen bietet. Außerdem vertritt die Gruppe seine Interessen gegenüber der Politik und anderen wichtigen Institutionen. In der Folge stellt sich die Frage nach Alternativen. Klar ist, wenn die Distributoren gleiche Leistungen bei gleichen Konditionen anbieten können, dann ist dies zu überlegen. Aber in vielen Branchen und Gruppen sieht die Situation anders aus.

Manche Verbundgruppe haben allerdings einen bürokratischen Overhead oder weniger attraktive Konditionen. Aber da müssen sich die Mitglieder und die Zentrale konsequent austauschen. Nur kritisieren hilft nichts. Letztlich hat jedes Verbundgruppenmitglied die Zentrale, die es verdient. Selbstverständlich kommen die Zentralen unter Druck, wenn es überlegene Konkurrenzleistungen und -organisationen gibt. Kein Unternehmen kann es sich leisten, aus Gewohnheit oder sentimentalischen Gründen in einem Verbund zu bleiben, dem es nicht mehr gelingt, wettbewerbsfähig zu sein.

Sind nun kooperierte Reseller tatsächlich weniger insolvenzgefährdet als nicht kooperierte? Zumal viele IT-Shops glauben, den ruinösen Preiswettbewerb der Flächenmärkte mitmachen zu müssen.

Der Vorteil der Verbundgruppen liegt darin, dass das Know-how, über das das Unternehmen selbst nicht verfügt, über die Gruppe hinzugekauft werden kann. Völlig klar ist, dass ein Einzelhändler mit den Retailmärkten gar nicht konkurrieren kann, wenn nur der Preis zählt. Aber die Chancen für die Händler liegen darin, dass die Kunden immer qualitätsbewusster werden, dass sie Dienstleistungen um das Produkt herum benötigen und damit auch zunehmend Bereitschaft zeigen, dafür Geld auszugeben. Gefragt sind zunehmend Gesamtlösungen.

Worauf führen sie es zurück, dass es gerade in der IT-Branche so wenige kooperierte Händler gibt, die Schätzungen gehen von zehn bis 15 Prozent aus?

Wenn die Branche noch jung ist, wächst der Markt. Da sprießen auch Handelsbetriebe aus dem Boden, bei denen die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen nicht so günstig sind. Ist der Markt gesättigt, die Konkurrenz größer, dann stellt sich die Frage nach der Positionierung im Wettbewerb. Das ist dann der Zeitpunkt, wo sich adäquate Organisationsstrukturen herausbilden. Folglich wird auch in dieser Branche der Kooperationsanteil noch wachsen.

Heißt das, dass es mittelfristig überwiegend nur noch kooperierte Händler gibt, mit Ausnahme von sehr großen oder spezialisierten Handelsbetrieben?

Ich bin mit unbedingten Prognosen sehr vorsichtig. Aber man kann die Entwicklung in anderen Branchen heranziehen. Wer nur über den Preis geht, also die ganz Großen, die brauchen keine Kooperation. Die Spezialisten, die Unikate, brauchen sich ebenfalls keine Gedanken zu machen. Aber dann gibt es noch die vielen, die für sich allein zu klein sind. Für die stellt sich sehr bald die Frage: Fusioniere ich, scheide ich vom Markt aus oder werde ich großartig, unverwechselbar und innovativ oder kooperiere ich, um die Vorteile von virtueller Größe und Vielfalt zu erreichen?

Also können sich Verbundgruppenmitglieder sicherer fühlen und ruhiger schlafen?

Eine Kooperation darf auf keinem Fall als Ruhekissen betrachtet werden. Eine gute Gruppe ist eine wesentliche, aber keine hinreichende Voraussetzung, denn es gibt Verbundgruppen unterschiedlicher Qualität. Außerdem sind Verbundgruppen nur so gut wie ihre Mitglieder. Salopp gesagt, wenn eine Verbundgruppe viele Händler mit schlechter Bonität hat, wird es einem Händler schwer fallen, eine Bank oder Rating-Agentur von seinem geringeren Risiko zu überzeugen.

Sind Händler überhaupt in der Lage, die Qualität einer Verbundgruppe vor dem Beitritt zu beurteilen?

Genau genommen müssten die Wissenschaft oder eine Interessenvertretung wie IHK, beziehungsweise ein Branchenverband, die Qualitätsstandards für Kooperationen entwickeln. Das könnte auch der ZGV sein. Die Kooperationsverträge der einzelnen Gruppen müssen nicht identisch sein, aber bei den wesentlichen Bedingungen vergleichbar. Gleiche Standards gibt es noch nicht, aber daran sollte man arbeiten. Das würde auch die Entscheidungen der Banken und Rating-Agenturen erleichtern.